



CAMPUS
HELSINGBORG

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Kunden har faktiskt inte alltid rätt

*En kvalitativ studie av klagomålshantering utifrån
makt, ansvar och intern kommunikation*

Fanny Westergren
Elina Zagar Lindstad
Totalt 13 114 ord
Grupp 26

Handledare:
Malin Zillinger

Examensarbete
VT 2023

Förord

Det finns många människor som vi skulle vilja tacka. Här nedan nämns några av dem som har gjort detta arbete lite mindre omöjligt än vi tidigare trott.

Stort tack till alla intervjupersoner som valt att ställa upp, utan er hade inte arbetet varit möjligt. Vår handledare Malin Zillinger förtjänar också ett stort tack för hennes granskningar av arbetet samt synpunkter och feedback som varit mycket givande under processen.

Vi vill också tacka familj och vänner som har varit ett stort stöd och haft mycket tålamod med oss under skrivandet av denna uppsats.

Till sist vill vi även tacka hunden King och hästarna Pärlan, Olof och Bus som har varit viktiga mentala stöd under de tuffare dagarna av arbetet.

Stort tack till alla inblandade!

Fanny Westergren & Elina Zagar Lindstad

Helsingborg, juni 2023

Sammanfattning

Titel: Kunden har faktiskt inte alltid rätt- *En kvalitativ studie av klagomålshantering utifrån makt, ansvar och intern kommunikation*

Författare: Fanny Westergren och Elina Zagar Lindstad

Handledare: Malin Zillinger

Syfte: Syftet för detta arbete är att undersöka hur konsumentnära personal inom branschen för försäljning av skönhetsprodukter i fysisk butik upplever klagomålshanteringen inom organisationen. Detta kommer att undersökas utifrån teorin gällande ansvar, makt och intern kommunikation. Vilket landar i följande frågeställning:

Frågeställning:

- *Hur upplever den konsumentnära personalen i branschen för försäljning av skönhetsprodukter inom den fysiska butiken klagomålshantering utifrån ansvar, makt och intern kommunikation?*

Teoretiska begrepp: Klagomålshantering, ansvar, makt, intern kommunikation

Metod: Kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer och tematisk analys

Slutsats: Slutsatsen som har kunnat dras av arbetet grundar sig i att klagomålshantering är en process som ofta upplevs som obehaglig av den konsumentnära personalen. Däremot skiljer sig åsikterna och upplevelser åt gällande klagomålshanteringens koppling till ansvar, makt och intern kommunikation. Detta grundar sig framförallt i bristande riktlinjer och policys gällande hur klagomålen ska mötas och hanteras.

Nyckelord: Klagomålshantering, ansvar, makt, intern kommunikation, service recovery, konsumentnära personal

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemformulering	6
1.3 Syfte och frågeställningar	8
2. Teoretisk referensram	9
2.1 Klagomålshantering	9
2.2 Ansvar och makt	11
2.3 Intern kommunikation	13
2.4 Teoretisk referensram - Avslutning	15
3. Metod	16
3.1 Metodologi	17
3.2 Insamling av empiri	17
3.3 Analys av insamlad empiri	19
3.4 Etiska överväganden	19
3.5 Utvärdering	20
4. Analys	22
4.1 Klagomålshantering	22
4.1.1 Den konsumentnära personalens uppfattning av klagomålshantering	22
4.1.2 Den konsumentnära personalens upplevelse av hanteringen av klagomål	24
4.1.3 Typer av klagomål	26
4.1.4 Den konsumentnära personalens upplevelser av organisationernas policys	29
4.2 Ansvar och makt	30
4.2.1 Den konsumentnära personalens definition av ansvar	30
4.2.2. Ansvarsfördelningen inom organisationerna	32
4.2.3 Den konsumentnära personalens definition av makt	33
4.2.4 Sambandet mellan ansvar och makt	34
4.2.5 Ansvar, makt och klagomålshantering	35
4.3 Intern kommunikation	37
4.3.1 Personalens upplevelse av den interna kommunikationen	37
4.3.2 Kontakt med övriga i organisationen	39
4.3.3 Kommunikation gällande klagomålshantering	41
5. Slutsats	43
6. Framtida forskning	44
Källförteckning	45
Bilagor	49
Bilaga 1 - Samtyckesblankett	49
Bilaga 2 - Intervjuguide	50
Bilaga 3 - Intervjusammanfattning	52

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Något som är allmänt känt är att alla personer är olika. I många fall kan dessa olikheter vara en fördel, men när det kommer till organisationernas arbete och optimering av kundmöten, blir det ofta svårigheter. Detta menar Grönroos (2015), då två personer aldrig kan uppleva något på exakt samma sätt. I sin tur leder detta till att det kan vara svårt att tillfredsställa varje konsument vid varje konsumtionstillfälle. Det är i dessa lägen, när konsumenten och den anställda inte delar åsikter kring en lyckad konsumtion, som missnöje kan uppstå hos kunden (Grönroos 2015).

För att inte förlora dessa kunder krävs det att företaget i fråga har en väl implementerad process när det gäller klagomålshantering. Denna process kräver bland annat att konsumentnära personal ges friheten att behandla dessa klagomål, vilket bland annat tidigare forskning av Grönroos (2015, s. 138) visar på. Författaren menar även på att sådant som klagomålshantering handlar mer om synsätt och värderingar som ska genomsyra företaget hela vägen från ledningen till konsumentnära personal.

Dessa klagomål dyker upp inom alla olika branscher och företag. Dock finns det branscher som är mer utsatta och komplicerade än andra. En av dessa är försäljning av skönhetsprodukter i fysiska butiker. Det är bland annat en utmaning inom branschen att förutse resultatet av en produkt, då man ofta inte kan se detta på förhand. Skönhetsprodukter är även ytterst svåra att anpassa för att passa alla, vilket ofta kan leda till missnöjda kunder (Ryou 2015). Många skönhetsprodukter är ofta anpassade efter vissa egenskaper för att passa en del av konsumenterna, samtidigt som andra produkter är anpassade efter andra egenskaper för att möta andra konsumenter (Ankarcrone & Grimlund 2008, s. 53). I dessa lägen är det ofta bristande kunskap eller bristande information som många gånger leder till missnöje. Därför väljer många konsumenter att handla i butik för att kunna få vägledning av personal, vilket leder in till branschen fysisk butiksförsäljning.

Baserat på ovanstående är det just denna bransch och dennes klagomålshantering som har väckt ett intresse. Därav skapar detta utforskade område en stor nyfikenhet

och ett stort intresse kring att vidare utforska området i kombination med perspektiv som ansvar, makt och intern kommunikation.

1.2 Problemformulering

Klagomålshantering har definierats på flera olika sätt. Grönroos (2015, s. 134) menar att klagomålshantering är ett begrepp som betecknar det traditionella sättet att hantera felaktiga varor och tjänster på. Kuster-Boluda, Vila och Kuster 2020 menar istället att klagomålshantering är en process och sättet ett klagomål hanteras på. Klagomålshantering kan även ses som ett medel att använda till ökad kundnöjdhet och en ansats till konkurrenskraft (Fornell 1992; Fornell & Wernerfelt 1988).

Service recovery är en del av klagomålshanteringen och syftar till att lösa kundens upplevda missnöje genom att utgå ifrån ett serviceinriktat perspektiv (Grönroos 2015, s.134). Service recovery kan även ses som en term för hanteringen av ett misslyckat servicemöte och försöket till att vända den missnöjda kundens upplevelse till en positiv (Campos Pimenta, de Mesquita, Shin & Torres Urdan 2023, s. 52). Under arbetet kommer service recovery att hanteras utifrån Campos Pimenta et al. (2023, s. 52) definition av service recovery, vilket innebär att denna är en del av klagomålshanteringsprocessen.

För att kunna arbeta med klagomålshantering och service recovery krävs det att information kring policys och förväntningar kommer fram till den konsumentnära personalen (Grönroos 2015, s. 138). Detta leder till att ett ansvar måste tas för att denna information ska komma fram. Ansvar kan dock definieras olika beroende på situationen, dock anses det generellt innebära att "stå till svars" för sina handlingar (NE 2023; Johansson 1998; Solbrekke och Englund 2011). Däremot menar Foyal (1916) att ansvar och befogenheter har ett samband, vilket i sin tur leder till att ansvar och makt påverkar varandra. Peterson (1987, s. 17) beskriver hur det finns en koppling mellan maktbegreppet och auktoriteten, vilket i sin tur betyder att personen i fråga måste bli accepterad av underordnade för att kunna inneha makt.

Det räcker dock inte att ansvar tas för att informationen sprids i organisationen, det måste även finnas en fungerande intern kommunikation (Stegaroiu & Talal 2014, s.

64). Denna interna kommunikation skapar möjligheter för parterna i organisationen att kommunicera med varandra över de sociala, interna fördelningarna (Vercic, Vercic och Sriramesh 2012). Kommunikationen inom en organisation brukar vara välfungerande i stort, dock är det vanligt att personalen längre ner i hierarkin glöms bort (Grönroos 2015). Detta är ett område som inte är fullt utforskat och lägger därmed en del av grunden till detta arbete.

Balau och Utz (2016, s. 593) tar upp hur tidigare forskning som har fokuserat mycket på intern kommunikation utifrån sociala aspekter. Däremot anses denna forskning vara desto mindre gällande det kontextuella perspektivet. Detta perspektiv innefattar bland annat makt och ansvar, vilka är begrepp som kommer att vara centrala i denna rapport. De visar däremot på att den koppling som finns baseras på att en persons makt minskar när denne delar med sig av information. Däremot ökar personens ansvar vid informationsdelning (Balau & Utz 2016, s. 593). I kombination med ansvar, makt och intern kommunikation kommer det därför att analyseras, utifrån ett organisationsperspektiv, hur personalen upplever klagomålshanteringen. Klagomålshantering är ett fenomen som är mycket studerat tidigare, vilket ledde till att det var av betydelse att välja en bransch som var utforskad inom området i kombination med ansvar, makt och intern kommunikation.

För att begränsa forskningsområdet har en bransch valts ut; försäljning av skönhetsprodukter i fysisk butik. Denna bransch sticker ut från övriga på grund av bland annat dess aktiva deltagande i samhällsutvecklingen i form av normer samt sociala och personliga trender (Ryou 2015, ss.59-60). Utöver detta krävs även stora kunskaper och färdigheter gällande bland annat hudvård, makeup och kroppsvård men även gällande allergier, överkänsligheter och olika hudåkommor, vilket gör produkterna och tjänsterna ytterst individanpassade (Ryou 2015). Inom branschen är behovet av färdigheter inte det enda avgörande för att uppnå kundnöjdhet, utan den konsumentnära personalen behöver erbjuda en service till kunderna så som en bekväm miljö och ett gott kundbemötande och kan inte standardiseras på grund av branschens behov av individanpassning. Personalen blir även en stor del av att skapa en lyckad kundupplevelse genom hela processen. Detta sker genom exempelvis rådgivning och informationsdelning (Ryou 2015, s. 60).

Inom branschen finns ett behov av att kunna erbjuda en god service recovery till följd av de givna karaktärsdragen, såsom att kunna erbjuda en individanpassad service. Klagomålen uppkommer oftast i samband med köpprocessen och att kunna erbjuda en god klagomålshantering är av vikt för att organisationerna i slutändan ska vara lönsamma (Ryou 2015, s. 68).

Baserat på ovanstående tidigare forskning och utforskade aspekter kommer denna rapport att undersöka hur klagomålshantering hänger samman med och påverkas av ansvar, makt och intern kommunikation. Denna undersökning baseras på konsumentnära personal inom branschen för försäljning av skönhetsprodukter i fysiska butiker, med fokus på upplevelserna och uppfattningarna hos personalen.

1.3 Syfte och frågeställningar

Denna rapport har till syfte att, ur ett organisatoriskt perspektiv, undersöka hur konsumentnära personal upplever klagomålshantering utifrån ansvar, makt och intern kommunikation. Syftet kommer att fokusera på branschen för försäljning av skönhetsprodukter i fysisk butik, vilket landar i följande frågeställning:

- *Hur upplever den konsumentnära personalen, i branschen för försäljning av skönhetsprodukter inom den fysiska butiken, klagomålshantering utifrån ansvar, makt och intern kommunikation?*

2. Teoretisk referensram

2.1 Klagomålshantering

Coulter (2009, s. 144) lyfter fram att det finns flera olika anledningar till varför konsumenter väljer att låta relationer med företag förlöpa. De två främsta anledningarna till att konsumenterna lämnar är misslyckade servicemöten. Kundnöjdheten påverkar avsevärt relationen mellan organisationen och konsumenten och kan avbrytas abrupt till följd av ett misslyckat möte (Coulter 2009, s. 144). Fornell och Wernerfelt (1987, s. 338) menar att alla organisationer inte kommer kunna uppnå 100 procent kundnöjdhet hos alla konsumenter hela tiden. Detta innebär att företaget i fråga kommer behöva möta kundernas missnöje, vilket görs genom klagomålshantering.

Som namnet indikerar, så handlar klagomålshantering om sättet att hantera klagomål på (Kuster-Boluda, Vila & Kuster 2020). Fornell och Wernerfelt (1988 s. 289) är välkända forskare inom området och beskriver fenomenet genom att jämföra med garantier och försäkringar. De menar att dessa är en säkerhet för kunden som innebär att vid ett problem kan kunden få detta åtgärdat på bekostnad av företaget, om deras garanti eller försäkring täcker problemet i fråga. Författarna fortsätter med att beskriva klagomålshantering som en typ av garanti för kunden. Dock menar de på att klagomålshantering är en process som hanterar alla olika typer av klagomål, inte bara vissa specifika som en försäkring eller garanti gör.

Klagomålshantering kan framläggas genom bland annat att återkomma till kunderna med exempelvis en ekonomisk ersättning eller annan typ av kompensation (Fornell & Wernerfelt 1987, s. 338). Campos Pimenta et al. (2022, s. 51) poängterar att ett misslyckande i hantering av kunder sker frekvent och att det är av vikt att arbeta med klagomål för att uppnå en högre kundnöjdhet inom organisationen. De fortsätter med att belysa hur arbete med klagomålshantering kan resultera i en minskning av förlorade kunder samt ett generellt bättre rykte.

Fornell (1992, s. 6) visar att det finns en koppling mellan kundnöjdhet och den primära källan hos företag för att hålla sig relevant inför framtiden. Det framkommer att på den svenska marknaden är det inte priset som företaget framför som är den

mest betydande konkurrenskraften, utan det anses vara kundnöjdheten. Företagens framgång eller misslyckande har ett samband med kundnöjdheten och företagens förmåga att bibehålla sina kunder (Fornell 1992, s. 7). Campos Pimenta et al. (2023, s. 52) menar att det alltid finns en risk att konsumenter byter till konkurrerande företag oavsett hur bra servicemötet är, men för att minska risken för en dålig upplevelse för konsumenten kan service recovery användas. Service recovery är en term för att vid ett misslyckat servicemöte försöka att vända den missnöjda kundens upplevelse till en positiv (Campos Pimenta et al. 2023, s. 52).

Precis som Fornell och Wernerfelt (1988, s. 289) beskriver är klagomålshantering en process som existerar för att skapa en säkerhet för kunden i form av att den ska kunna återkomma med eventuella klagomål och förhoppningsvis få dessa åtgärdade. Författarna menar därigenom att klagomålshantering innefattar all hantering av de klagomål som organisationen i fråga får handskas med. Många gånger anses klagomålshantering vara synonymt med service recovery som tidigare diskuterats. Grönroos (2015, s. 134) menar däremot att klagomålshantering är ett övergripande begrepp som syftar till ett traditionellt sätt att hantera felaktiga varor och tjänster. Genom ett sådant perspektiv avser klagomål en process innefattande ett juridiskt eller administrativt befarande. Service recovery ämnar då ett serviceinriktat perspektiv vid hantering av klagomål. Dock lyfter Grönroos (1988) fram service recovery som handlingen som startar i ögonblicket då organisationen möter konsumenters klagomål i en situation där missnöje uppstått. Vid ett misslyckande i ett försök till service recovery kan relationen mellan organisationen och konsumenten däremot ta en större skada än vid det ursprungliga misslyckandet. Därav är det av vikt att arbeta grundligt med tillvägagångssättet av service recovery (Campos Pimenta et al. 2023, s. 52).

För att kunna uppnå en lyckad service recovery krävs det att företaget i fråga har en väl genomarbetad rutin och process för klagomålshantering. Denna rutin ska sträcka sig hela vägen i företaget uppifrån och ner, eller rättare sagt, nerifrån och upp (Grönroos 2015, s. 138). Huber och Knights (2022, s. 20) visar genom deras studie att riktlinjer inom organisationen inte endast grundar sig i hur människorna i organisationen beter sig, utan hur det påverkar deras ansvar över rutinerna. Enligt Grönroos (2015, s. 138) är det de som befinner sig längst ner i företaget som möter

kunder och därmed är det de som oftast får klagomål förmedlade till sig. Dessa anställda ska då ha en tydlig väg att gå för att kunna bidra till en lyckad service recovery. Smith, Bolton och Wagner (1999, s. 360) förlänger responsen genom att visa att konsumenterna har olika förväntningar på responsen från företagen beroende på anledningen till missnöjet. Det är då att föredra att en service recovery som erbjuder liknande resurser, som de som tidigare misslyckats med, tillämpas.

En annan viktig aspekt av service recovery är kundbemötandet. Zeithaml, Parasuraman och Berry (1990) beskriver att det finns fem olika dimensioner som påverkar hur kvaliteten av ett kundbemötande upplevs. Dessa är påtaglighet, tillit, lyhördhet, säkerhet och empati (s. 26, författarnas översättning). Påtaglighet berör kundens upplevelse av det fysiska. Exempelvis butikens utseende, personalen, utrustningen men även de olika typerna av kommunikationsmaterial som används. Tillit handlar om att hålla det man har lovat kunderna och visa på att personalen är pålitlig. Lyhördhet innebär att personalen ska vara öppen och lyssna in vad kunderna vill eller inte vill ha samtidigt som de erbjuder snabb service. Säkerhet innefattar personalens kunskap och tillmötesgående, samt hur de kan spegla självförtroende och tillit. Till sist handlar det om empati. Detta innebär att personalen visar kunden att de bryr sig samtidigt som de erbjuder en individualiserad service. Enligt författarna och deras forskning är alla fem dimensioner ungefär lika viktiga vilket i sin tur visar att organisationer borde arbeta med dem alla. Wirtz och Kaufman (2012) beskriver hur det är den konsumentnära personalens huvudfokus att bygga relationer samt lösa problem för kunderna. Just detta är också en viktig faktor för att kunna bibehålla och skapa nya kundrelationer (s. 325-326).

2.2 Ansvar och makt

Johansson (1998, s. 1) visar att ansvar som begrepp ofta är använt och centralt i samband med organisatoriska sammanhang. Ansvar är ett komplext begrepp som tilldelas en mening i förhållandet till den situation det används i. Begreppet ansvar betyder "att stå till svars". Den som är ansvarig är den som får beröm när någonting går bra men får skulden när någonting går fel (NE, 2023).

Solbrekke och Englund (2011, s. 848) lyfter fram att många av de som har utbildat sig för en yrkesroll upplever en osäkerhet kring det ansvar som tilldelats utifrån deras titel. De presenterar begreppet professionellt ansvar som syftar till det ansvar som fördelats ut baserat på befattningen. Det professionella ansvaret grundas på arbetstagarens omdöme och anspelar på arbetstagarens erfarenhet och kunskap (Solbrekke och Englund 2011, s. 852).

Foyal (1916, s. 53) framhäver istället en koppling mellan ansvar och befogenheter och att ansvar är en följd av auktoritet. Ansvar är en naturlig konsekvens av auktoritet och där auktoritet utövas uppstår ansvar. Auktoritet är en förmåga att ge order till andra och därmed att ha makten till lydnad (Foyal 1916, s. 53). Johansson (1998, s. 66) åskådliggör hur ansvar och auktoritet är två synsätt som kan appliceras på ett och samma fenomen. Ansvar som begrepp kan tolkas som "att kunna svara för vad man gjort", vilket syftar till att den som har blivit tilldelad auktoritet utifrån sin befattning måste kunna stå för vad denne gjort. Detta innebär att den som tilldelats auktoritet eller makt måste använda den på ett socialt accepterat sätt (Johansson 1998, s. 66).

Johansson (1998, ss. 66-67) beskriver att makt kan missbrukas, men att ansvar istället är skyldigheten att svara eller försvara sitt handlande. Det resulterar i att den auktoritära måste ta hänsyn till de normer som beaktas i omgivningen. Peterson (1987, s. 17) menar istället att maktbegreppet ligger i nära anslutning till auktoritet och ansvar. Genom samtycke mellan parterna står makt till grund för att den auktoritära blir accepterad som påbud. Detta baseras på att denna person upplevs som exempelvis förnuftig eller vettig. Peterson (1987, s. 18) menar således att ansvar utan makt eller auktoritet innebär att någon får ta skulden för ett uteblivet resultat utan att kunna påverka utfallet.

Tost (2015, s. 29) menar att makt påverkar beteenden inom organisationen. Makt (både psykologisk och strukturell) urskiljs som en strukturell konstruktion som utmynnar i två skilda former; medveten och omedveten makt. Föreläsningsvis belyses olika uttryck av makt i en organisation. En del som presenteras är en känsla av ansvar för människorna i organisationen från de som är i en strukturell maktposition. Känslan resulterar oftast i att de i en maktposition har ett större ansvar

inför andra människor i organisationen genom att se deras behov och perspektiv (Tost 2015, s. 29). Tost (2015, s. 32) poängterar även att det finns styrkor av att se makt kopplad till en asymmetrisk kontroll av värdefulla resurser, därigenom blir makt en typ av resurs. Tost (2015, s. 32) fortsätter genom att förklara att auktoriteter oftast uppfattas som människor med makt utifrån den roll de har. Maktdynamiken är i förändring när det inte är en enskild person som har makt över alla resurser inom organisationen, utan när det är flertalet människor som har ansvar över olika delar (Tost 2015, s. 32).

Fast, Sivanathan, Mayer och Galinsky (2012) menar istället att människor med makt har en övertro på sin egen kompetens i samband med beslutsfattande processer. Det framkommer att människor i maktpositioner ger större utrymme för positiv och givande information. Det framkommer även att makt kan resultera i övertro på den egna förmågan och underprestationer vid beslutsfattande. Övertron hos människorna i maktpositionerna uppkommer då från en subjektiv känsla av makt (Fast et al. 2012, s. 257).

2.3 Intern kommunikation

Eriksson (2017) beskriver vikten av kommunikation inom en organisation i form av intern kommunikation enligt följande: "Om inte de egna medarbetarna vet vad organisationen står för och vart den är på väg lär ingen utanför heller förstå det" (s. 72). Vercic, Vercic och Sriramesh (2012) beskriver denna interna kommunikation som "all form av kommunikation inom organisationen" (s. 225, författarnas översättning). Denna interna kommunikation är av yttersta vikt för att skapa en hållbar organisation i form av goda interna relationer samt ett gynnsamt rykte (Stegaroiu & Talal 2014, s. 64). Författarna menar då även att en fungerande intern kommunikation bidrar till att de olika anställda inom organisationen får ta del av all information som krävs för att de ska kunna genomföra sitt jobb på bästa sätt.

Enligt tidigare forskning består dessutom ungefär 60% av ett företags problem av bristande eller felaktig kommunikation (Holá 2017, s. 3). Problem som kan uppstå är exempelvis ovisshet bland anställda på grund av bristande information eller svårigheter bland anställda att uppnå mål på grund av för lite kunskap (Holá 2017 s.

3). Eriksson (2017) är inne på samma sak när det gäller informationens påverkan på organisationen. Enligt honom finns det många och stora fördelar med en välutvecklad intern kommunikation. Exempel på dessa är möjligheten att ge personalen en överblick över företaget, implementera gemensamma mål, stärka samarbetet, undvika ryktesspridning samt minska personalomsättningen (ss.73-75). Författaren beskriver även hur dessa anledningar, med flera, är ytterst viktiga för att en organisation ska fungera. Därav menar han även att just en effektiv intern kommunikation är av vikt.

Grönroos (2015, s. 226) beskriver hur en negativ inställning eller ovänligt bemötande från personalen direkt påverkar den upplevda tjänstekvaliteten. Han menar också att om tjänstekvaliteten minskar kommer antalet missnöjda kunder att öka vilket leder till att antalet klagomål kommer öka. Därför bör det uppmuntras inom organisationer att personalen alltid ska ha ett fokus på service och kunder. För att detta ska uppnås kommer även organisationen behöva undvika att lägga för stort ansvar på de anställda när det gäller de finansiella målen. Istället ska den konsumentnära personalens arbete syfta till att stärka servicekulturen.

Watson Wyatt Worldwide genomförde studier under 2003 och 2005 där man undersökte hur den interna kommunikationen påverkar organisationer (Yates 2006). I sin sammanfattande artikel beskriver Yates (2006) hur "...effektiva interna kommunikationsprocesser skapar överlägsna finansiella resultat och högre organisatorisk stabilitet" (s.1, författarnas översättning). Artikeln belyser även att övrigt arbete inom organisationen inte ska glömmas bort. Detta innebär exempelvis arbete kring att minska kostnader, ökat antal marknadsandelar och vårdande av kundrelationer. Detta är viktiga områden enligt författaren, men samtidigt menar Yates (2006, s. 1) att även dessa gynnas av en förbättrad intern kommunikation.

När det gäller kommunikation inom organisationer finns det också en ständig obalans mellan chefer och anställda. Hagemann (1993, ss.10-12) beskriver hur många chefer har nått sin roll genom goda prestationer, dock inte genom en god kommunikationsförmåga. Detta bidrar, enligt författaren, till att de anställda och cheferna inte befinner sig på samma våglängd, vilket i sin tur skapar ett gap i kommunikationen mellan dessa. Hagemann (1993, s.35) menar att anställda vill ha

tydlig intern information, både vad gäller förväntningar men även vad som sker i övriga delar av företaget. Detta är något som även kan appliceras på klagomålshanteringen från kunder, då de konsumentnära medarbetarna ska känna en motivation att föra vidare de klagomål som kommer till dem.

2.4 Teoretisk referensram - Avslutning

Balau och Utz (2016, s. 593) belyser en koppling mellan begreppen i form av att makt påverkas av den interna informationsdelningen. Genom att dela med sig av information minskar mängden makt, samtidigt ökar mängden ansvar inför organisationens resultat. Denna koppling kommer att analyseras vidare med en utgångspunkt i klagomålshanteringen och den konsumentnära personalens upplevelse av detta.

Gällande klagomålshanteringen ligger fokus på organisationens perspektiv på hanteringen av de klagomål som kunderna lämnar i den fysiska butiken. Därefter vävs service recovery in utifrån ett kundnöjdhetsperspektiv kombinerat med ett perspektiv utifrån arbetet med att skapa och behålla värdefulla kundrelationer. Klagomålshandling ses därav som ett paraplybegrepp och innefattar bland annat service recovery. Detta undersöks för att analysera organisationens underhåll av hög kundnöjdhet, framförallt vid klagomålshandling.

Syftet med studien kräver även att ansvar och makt inom organisationen undersöks. Ansvar är, som tidigare diskuterats, ett komplext begrepp och kommer inom studien att definieras som att ansvar tilldelas en mening i förhållandet till den situation det används i. Makten kommer däremot att definieras utifrån vem som har möjligheten att fatta beslut, vilket dock kan tolkas utifrån situationen i fråga. För att även få en inblick i organisationens hantering av klagomålen leder teorin in på intern kommunikation. Den interna kommunikationen definieras som all kommunikation inom organisationen och undersöks i empirin för att skapa en bild av hur organisationen i fråga kommunicerar med sina anställda gällande exempelvis förväntningar och policys.

Den insamlade teorin lägger grunden för insamlingen av empirin i form av kategorier till intervjuguiden. Dessa kategorier är en röd tråd genom studien i form av rubriker i teorin och analysen samt vid insamlingen av empirin. Teorin bidrar även till den kunskap som läsaren kommer ha behov av för att få ut det fulla resultatet av analysen. Studiens teori baseras även på studiens syfte och är därav ett hjälpmedel vid uppfyllelsen av detta.

3. Metod

3.1 Metodologi

Denna rapport har till syfte att, ur ett organisatoriskt perspektiv, undersöka hur konsumentnära personal upplever klagomålshantering utifrån ansvar, makt och intern kommunikation. Syftet kommer att fokusera på branschen för försäljning av skönhetsprodukter i fysisk butik. Silverman (2015, s. 6) beskriver hur en kvalitativ metod skapar en inblick i dessa personers verklighet genom att undersöka deras upplevelser. Studien var ute efter att ta reda på vad fenomenet klagomålshantering betyder i olika sammanhang, vilket Rennstam och Wästerfors (2015, s.13) menar är typiskt för den kvalitativa metoden. Den ontologiska ståndpunkten som togs i studien är konstruktionismen. Denna ståndpunkt passade studien då målet var att få en förståelse för organisationernas interna processer (Bryman 2018, s. 58). Bryman (2018, s. 58) beskriver hur just konstruktionismen står för att en organisation inte är given från början, utan att denna skapas utifrån ”överenskomna handlingsmönster”.

3.2 Insamling av empiri

För att få tillgång till den empiri som behövdes för studien tillämpades en kvalitativ metod i form av semistrukturerade djupintervjuer. Empirin som efterfrågades krävde att varje individ fick förklara sina upplevelser baserat på frågor skapade utifrån de valda begreppen klagomålshantering, ansvar, makt och intern kommunikation. På grund av detta ansågs den kvalitativa metoden mest passande (Bryman 2018). Samma anledning låg till grund för valet av semistrukturerade djupintervjuer som tillvägagångssätt. Denna version av intervjuerna gav intervjupersonerna frihet i sina svar och intervjuaren kunde ställa spontana frågor under intervjuens gång. Dock gav de förbestämda frågorna en struktur som gjorde att de mest kritiska frågorna inte förbisågs (Bryman 2018, s. 260). De förbestämda frågorna som fanns i intervjuguiden delades även upp i kategorier för att skapa ännu mer tydlighet i intervjun. Kategorisering sågs även som en fördel och ett hjälpmedel för att båda författarna skulle få bättre grepp om intervjun i helhet, vilket även förespråkas av Rennstam och Wästerfors (2015, s. 29). Dessa kategorier delades upp utifrån den teori som tillämpats för att skapa en tydlig koppling mellan empiri och teori. Därför blev kategorierna klagomålshantering, ansvar och makt samt intern kommunikation.

Inför intervjuerna kontaktades personer som arbetade eller tidigare har arbetat inom företag som var verksamma inom branschen i fråga. Syftet för studien kräver att intervjupersonerna uppfyller vissa krav, vilket ledde till ett strategiskt urval. Precis som Alvehus (2019, s. 73) beskriver är ett strategiskt urval anpassat just för att uppnå studiens syfte samt för att kunna svara på frågeställningen. De krav som ställdes på intervjupersonerna var ytterst grundläggande i form av att de arbetade eller har arbetat inom branschen som denna rapport undersöker, samt att de har mött någon typ av klagomål. Dessa personer kontaktades i första hand genom fysiska besök i butiker men även över telefon. Metoder som snöbollseffekten utifrån tidigare intervjupersoner, sökningar i det privata kontaktnätet samt eftersök på sociala medier tillämpades. Målet var att genomföra intervjuerna på plats, dock krävde vissa intervjupersoner telefonintervjuer på grund av geografiskt avstånd och tidsbrist (se bilaga 3 - Intervjusammanfattning). Det genomfördes åtta intervjuer från 27 april 2023 till 10 maj 2023. Med studiens syfte i baktanke tillämpades som sagt djupintervjuer vilket innebar att intervjuerna pågick i 30-60 minuter.

Alla de val som gjordes under insamlingen av empirin var baserade på studiens syfte, vilket även innebar att empirin skulle sorteras för att kunna analyseras, vilket bland annat Rennstam och Wästerfors (2015, ss. 80-87) samt Bryman (2018, ss. 698-670) menar på är ett sätt att lära känna sitt material, samt underlätta för fortsatt analys. För att främja denna process transkriberades alla intervjuer. Med hänsyn till våra etiska regler spelades alla intervjuer in på en diktafon för att minimera risken för felaktig spridning.

Det har varit en utmaning att hitta deltagare till intervjuerna vilket kan vara en begränsning i studien. Under insamlingen av empirin kontaktades närmare 150 personer genom personlig kontakt som skedde genom besök i butik, e-mail, telefon samt sociala medier. Ytterligare försök till kontakt genomfördes genom eftersök i grupper på sociala medier där kvalificerade personer var medlemmar samt en snöbollseffekt i form av förfrågan hos tidigare intervjupersoner. Dessutom användes det privata kontaktnätet för att nå ut till eventuella intervjupersoner. Dessa försök har resulterat i kontakt eller försök till kontakt med över 220 personer, dock har endast åtta intervjuer kunnat genomföras.

3.3 Analys av insamlad empiri

Analysen utgår från den insamlade empirin som samlats in genom semistrukturerade djupintervjuer. Rennstam och Wästerfors (2015, s. 176) menar att för att använda en kvalitativ studie handlar det om att sortera, reducera och argumentera i det insamlade materialet, vilket denna studie har tagit hänsyn till och arbetat utefter. Arbetet har sorterats genom att alla intervjuer har transkriberats för att sedermera skrivas ut.

Därefter färgmarkeras och koordineras materialet baserat på kategorier.

Färgmarkeringarna har lyft återkommande ämnen som efterhand resulterat i teman.

Utifrån dessa teman reducerades materialet genom att användbara citat valdes ut.

Argumentationen av materialet genomfördes genom att applicera en större andel vald teori. Allt eftersom har citaten från det insamlade materialet minskat för att ge möjlighet för analysen att fylla en större andel av arbetet.

Alla intervjuerna har analyserats av två författare för att minska risken för tolkningsfel och förhindra att något av vikt missas. Genom att arbeta med en tematisk analys, har båda författarna gemensamt, skapat en större möjlighet att förstå materialet och hitta kopplingar och teman. Vid transkriberingen var målet att få fram en analyserbar text med fokus på vad som sades under intervjun, vilket gjorde kroppsspråk och liknande orelevant, vilket exempelvis Rennstam och Wästerfors (2015, s. 59) beskriver som en utgångspunkt i en tematisk analys. Enligt Reissman (2008) innebär detta ett behov av noggrann transkribering. Utifrån detta, skapades transkribering utifrån att utfyllnadsord och onödiga pauser förbisågs. Detta gjordes för att skapa ett flyt i texten som gjorde både läsningen och analysen av texten mer gynnsam. Dock har skratt och betydande pauser tagits med för att skapa en förståelse för stämningen under intervjun.

3.4 Etiska överväganden

Studien har rättat sig efter de satta lagarna om GDPR vilket tagits i uttryck genom att alla intervjuer endast spelats in på diktafon. Alla inspelningar har endast funnits på diktafonen och har aldrig överförts eller skickats över till någon annan källa. I transkriberingarna har namn och företag anonymiserats. Däremot är studien under examination vilket innebär att berörda handledare och examinator kommer att ha

tillgång till informationen, därav kan hanteringen av datan inte klassificeras som anonym, utan kommer istället att hanteras konfidentiellt.

Bryman (2018 s. 170) lyfter fram fyra forskningsetiska principer som är information, samtycke, konfidentialitet och nyttjande. Studien har arbetat utifrån dessa principer vilket framkommer exempelvis genom att alla intervjupersoner deltar frivilligt. Intervjupersonerna har även fått ett samtyckesformulär och kan och får närsomhelst under intervjun avbryta medverkan. De får även välja att inte svara på de frågor de inte är bekväma med att svara på. I samtyckesformuläret (se Bilaga 1) får intervjupersonerna tillgång till samtlig information kring hanteringen av deras medverkan och hur det kommer att gå till. Studien har tagit hänsyn till etiska lagar och moraliska praxis samt hanterat all data konfidentiellt. Inga namn eller företagsnamn kommer att användas och all information som kan kopplas till enskilda individer har anonymiserats. Deltagarna har fått information kring var och hur deras intervjuer kommer att nyttjas. Intervjuerna och informationen från dem kommer endast att användas i detta arbete och inspelningarna kommer efter färdigt arbete att förstöras.

3.5 Utvärdering

Studien har begränsats till företag inom skönhetsbranschen och har därigenom använt företag som säljer kosmetiska produkter i fysiska butiker. Studien inkluderar både företag som är återförsäljare och butiker som säljer egna varumärken. Det innebär att samtliga företag som medverkar inte har samma affärsgrund och skillnader mellan organisationer kan förekomma.

Bryman (2018, s. 467) menar även att det inte finns en enda absolut sanning av den sociala verkligheten när metoder av kvalitativ karaktär används, utan att det kan finnas flertalet verklighetsuppfattningar. Detta har tagits i beaktande vid analysen av det insamlade materialet. Det går inte heller att garantera att de svar som intervjupersonerna lämnat är det svar de verkligen menar. Det är möjligt att intervjupersonerna har, medvetet eller omedvetet, givit de svar de tror eftersöks av författarna.

Som tidigare nämnt har det uppstått svårigheter när det gäller insamling av empiri. Omkring 220 personer har tillfrågats. Trots detta har endast åtta intervjuer kunnat genomföras. Efter genomgång av den insamlade empirin ansågs denna, trots svårigheterna, vara mer än tillräcklig för att uppnå studiens syfte. Däremot ansågs oviljan hos de tillfrågade vara anmärkningsvärd, vilket författarna reagerade på vid flertalet tillfällen under empiriinsamlingen.

4. Analys

4.1 Klagomålshantering

4.1.1 Den konsumentnära personalens uppfattning av klagomålshantering

Precis som Coulter (2009, s. 144) diskuterar finns det flera olika anledningar till missnöjda kunder, ett av dessa är misslyckade servicemöten. Ett misslyckat servicemöte leder i sin tur till att kunderna ofta har klagomål gällande företagets agerande eller produkter, vilket leder till att ett arbete med klagomålshantering är av stor betydelse.

De flesta av intervjupersonerna beskriver processen på liknande sätt och de flesta anser att det viktigaste är att göra kunden nöjd. Däremot beskriver Sandra att det inte alltid är svart och vitt.

”... I de allra flesta fall fungerar det bra, men det är ju många gånger som kunden tänker att hon eller han alltid har rätt, vilket inte är fallet. Men sen gäller det ju att kunna bemöta klagomålet på rätt sätt, så att kunden ändå blir nöjd.”

(Sandra, butikschef)

Hon baserar detta på att även om kunden inte alltid har rätt, så måste man som personal bemöta klagomålen på rätt sätt och se till att kunden blir nöjd. Det framgår i hennes intervju att hon lägger stor vikt på att göra sina kunder nöjda. Detta lyfts fram genom att kundens upplevelse värdesätts och prioriteras över att alltid följa de egentliga reglerna. Samtidigt menar hon på att det är just bemötandet av kunden och dennes klagomål som skapar kundnöjdhet. Genom detta tolkas det som att det i många fall kan vara mer givande att ge kunden rätt än att faktiskt strikt följa de regler som är satta. Om reglerna prioriteras högre än kundens upplevelse kan detta leda till ett misslyckat servicemöte. Dessa tolkningar bekräftas även av tidigare forskning gjord av exempelvis Grönroos (2015) och Coulter (2009). De båda menar att det är kundnöjdheten som ska vara i fokus och i vissa fall kan åtgärder krävas för att uppnå detta i form av service recovery. Coulter (2009, s. 144) fokuserar även på konsekvenserna av ett misslyckat servicemöte. Precis som Sandra beskriver har inte kunderna alltid rätt, vilket dock måste hanteras utifrån ett serviceperspektiv där

kundens upplevelse fortfarande är av yttersta vikt. I sin tur gör detta att kundmötena alltid ska ha kundnöjdheten i fokus för att inte riskera missnöjda eller illojala kunder (Coulter 2009, s. 144).

Till skillnad från ovanstående menar exempelvis Linda på att det inte alltid behöver handla om kunderna. Ibland låg det mer vikt i att stå på sig och visa att systemet inte kunde utnyttjas samtidigt som de inte ville ta på sig det fulla ansvaret för produkten i fråga. Just denna inställningen visade sig även finnas i en av de andra organisationerna där tidigare anställda Erika hade jobbat.

”Jag upplever att man inte tog kunderna på jättestort allvar när de kom in med klagomål utan det var väldigt mycket, ja men de som jobbar där ansåg väl att de inte hade gjort någonting fel och... Så blev det skitsnack om kunderna.

(Erika, tidigare anställd butikssäljare)

Detta citat visar på hur personalen inte ser kunderna som sin viktigaste tillgång, utan väljer istället att se sig själva som överlägsna i förhållande till sina kunder. Just uttalandet gällande att de inte har gjort någonting fel visar på just detta samtidigt som skitsnack om kunder ger en oprofessionell bild av företaget och dess tillhörande policy för sina anställda. Uttalandet indikerar att ett serviceperspektiv inte har lyckats införas i butiken eller företaget.

Intervjupersonernas uppfattningar visar på hur kundnöjdheten inte har varit i fokus, vilket Fornell (1992, s. 7) menar är ett stort misstag av företaget. Enligt honom är det kundnöjdheten som är avgörande för företaget och dess framtida relevans. Parallellt med detta finns det ett tydligt samband mellan framgång och kundnöjdhet, vilket också visar på att kunderna borde vara företagets stora fokus (Fornell 1992, s. 7). Citatet visar även på en bristande respekt gentemot kunderna och en översittaraktig inställning gentemot dem ifrån de anställda. Det tolkas som att personalen tar sina kunder för givet vilket innebär att de inte arbetar för att hålla sina kunder kvar inom företaget. Campos Pimenta et al. (2023, s. 52) diskuterar hur enkelt det är för kunder att byta företag. Det krävs ytterst lite för att kunderna ska känna sig mer bekväma med att konsumera från ett annat företag, vilket innebär att förebyggandet av detta är av stor betydelse.

4.1.2 Den konsumentnära personalens upplevelse av hanteringen av klagomål

När missnöjda kunder dyker upp hos ett företag finns det flera olika sätt att hantera klagomålen på. Som tidigare nämnts pratar Grönroos (2015) mycket om att service recovery är en del av klagomålshanteringsprocessen. Denna del syftar till att göra kunden nöjd så att den fortsätter konsumera av företaget i fråga. Service recovery diskuterades i intervjuerna och även här fanns det olika svar. Intervjupersonerna menar att man alltid ska försöka göra kunden nöjd, dock inte till vilket pris som helst. Ett perspektiv som har tagits upp är hur det alltid beror på situation och person. Exempelvis betonar Emma hur missnöjet med en produkt går att åtgärda genom ekonomisk ersättning, ny produkt eller annan kompensation. En sådan kompensation kan, enligt Bella, exempelvis vara extra produkter.

”... Vi har ju sådana här gåvor som man kan ge ut. Om kunden kanske handlat två produkter från ett visst märke så får de med en necessär med små gåvor. Att man kan ha kompenserat genom att lämna ut en sådan, liksom utanför kampanjen.”

(Bella, tidigare anställd butikssäljare)

Det Bella menar är att det ofta går att göra kunden nöjd genom kompensationer. Däremot kan det inte bli en vana att alla klagomål medför en kompensation. Flera av intervjupersonerna menar på att kunder som sätter detta i system ger företaget ytterst negativa effekter. Detta innebär i sin tur att den konsumentnära personalen måste lära sig att välja rätt situationer för kompenserande utöver det vanliga. Däremot är vissa kunder mer värda för ett företag än andra. Exempelvis menar Sandra att det i vissa fall kan vara mer lönsamt för butiken att ge kunden bekräftelse och se till att rädda den framtida relationen istället för att se till den kortvariga finansiella förlusten.

”... Men det finns tillfällen när man faktiskt kan se mellan fingrarna och ta tillbaka det, det är väldigt ja... ..En stamkund till exempel, tappar man en stamkund på grund av att man inte möter henne när hon är missnöjd, så genererar det så mycket mer pengar i det långa loppet än vad det gör och ersätta henne med en ny vara.”

(Sandra, butikschef)

Det är ett vanligt synsätt bland företag, att vissa kunder genererar så pass stora intäkter, att man kan överväga att ge dessa vissa fördelar. Däremot anser Smith, Bolton och Wagner (1999, s. 360) att det finns olika typer av service recovery. Till skillnad från exempelvis Bella och Sandra menar de att den typen av service recovery som ska användas baseras på vad företaget behöver kompensera kunden för. I vissa fall kan övriga kompensationer tillämpas, men enligt Smith, Bolton och Wagner (1999) ska detta inte vara utgångspunkten.

När det gäller den konsumentnära personalens personliga upplevelse av klagomålshanteringen finns det skilda meningar. En del av intervjupersonerna menar att det är svårt att veta vad som är rätt och fel samtidigt som de pekar på att man gärna vill rådfråga personer runt om sig, allra helst en överordnad. Emma beskriver:

*”... Alltså de gör det svårt för oss säljare. Vad får jag lov att göra? Vad får jag inte lov att göra? ... Också för att man kommer i situationen... Att vågar jag kompensera kunden i den här situationen eller tycker min chef att man inte ska göra det då?
(Emma, butikssäljare)*

Emmas uttalande visar på en stor osäkerhet och bristande tydlighet inom organisationen. På grund av detta anser flera av intervjupersonerna att hanteringen av klagomål blir en jobbig och obekväm process. Bella beskriver exempelvis hur hon många gånger kände sig obekväm när en kund kom in i butiken med klagomål. Samtidigt lyfter Linda exempel på situationer där kunder skrikit av ren frustration när de kommer för att returnera en vara eller klaga på servicen, vilket bidrar till obehag. Stora delar av empirin visar även på hur denna obehagskänsla är något som många känner och denna känsla grundar sig då i det otydliga eller obefintliga interna informationsflödet.

Grönroos (2015, ss. 137-138) beskriver hur just tydlighet och tillräcklig information är viktigt för att den konsumentnära personalen ska kunna genomföra sitt jobb på ett önskat sätt. Han menar även på att personalen som möter kunderna själva kan identifiera och åtgärda problem och servicemisslyckanden. Däremot krävs det att företaget i fråga har ett system för service recovery för att kunna få ut den fulla potentialen hos personalen. Det är synen på hur detta system saknas eller är

bristfälligt som större delen av intervjupersonerna delar. Samtidigt ser man tydligt hur just företagets bristande policys och riktlinjer är något som genomsyrar empirin.

4.1.3 Typer av klagomål

De klagomål som ett företag får ta emot baseras på antingen produkten eller servicen som butiken erbjuder. Dessa klagomål hanteras därefter olika, men förhållandet mellan dessa klagomål kan visa på var företagets svagheter ligger. Det visar sig vara stora skillnader gällande detta hos olika butiker och företag. Klagomålen på produkterna lyfter exempelvis butiksägaren Malin.

”Ja, så att dom vill helst att det ska vara som det alltid har varit. Och ibland är det att ett läppstift är i fel färg eller så. Men det kan vi ju inte göra någonting åt.”

(Malin, butiksägare)

Enligt henne är det nästan uteslutande klagomål på företagets produkter. Däremot anser hon att dessa klagomål ofta handlar om att det är ett nytt recept på produkten som förändrat konsistensen eller att läppstiftet inte hade färgen som kunden förväntade sig. Malin anser då att detta kanske inte ska tolkas som klagomål, utan mer som att kunderna är vana vid ”det vanliga” och gärna vill ha det på ett visst sätt.

Flera intervjupersoner menar även att många klagomål som kommer in berör just avsaknaden av gamla produkter. Detta beskriver Anna enligt följande:

”De mest populära är ju; varför har ni tagit bort den här produkten ur sortimentet? Och då tänker man bara; ja, nej, det vet jag inte?”

(Anna, butikssäljare)

I Annas påstående tas det upp hur kunden ofta saknar produkter som tidigare funnits i sortimentet. I detta fall anses det handla om samma sak som Malin diskuterade tidigare; att kunder vill att allt ska vara som det alltid varit. Därför beaktas dessa klagomål som övergående då kunden ofta nöjer sig med produkten bara man förklarar hur dess ersättare kan ge samma resultat. Malin beskriver detta fenomen och menar att en förklaring ofta räcker långt och kunden blir då nöjd även om deras

önskade produkt inte finns kvar. Flera intervjupersoner beskriver även hur kunderna ibland klagar på produkterna på grund av trasig eller defekt produkt. De anser då att pengarna tillbaka eller helt enkelt en ny produkt räcker långt, vilket även Smith, Bolton och Wagner (1999, s. 360) menar ska vara målet med klagomålshanteringen och service recovery.

Till skillnad från ovanstående upplevdes även klagomål på servicen inom vissa butiker. Exempelvis beskriver Erika hur personalen många gånger kan upplevas som ouppmärksam och nonchalant.

”Det var nog mer service. Ja, men att de som jobbar där kanske stod och snackade istället för att hjälpa kunder. Ja, men det var nog mest det som klagomålen kom ifrån, att man inte var tillräckligt hjälpsam eller trevlig och jag upptäckte också... Eller jag upplever att många kunder som kom in, det var ju mycket personal som inte ens hälsade på dom. Alltså det var liksom ja, men man såg inte kunden, vilket är ganska viktigt när man jobbar inom service.”
(Erika, tidigare anställd butikssäljare)

Av ovanstående citat framgår det att det inte visas någon respekt mot kunderna. Ett sådant bemötande gör att servicemötet startar med en negativ ton vilket gör det mycket svårt att vända situationen. Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler (2016, s. 77) tar upp de olika dimensionerna som påverkar kvaliteten på servicen, där det går att konstatera att flertalet av dessa dimensioner inte uppfylls om arbetet fortgår enligt Erikas beskrivning. Av citatet framgår det tydligt hur Erika upplever en brist på både pålitlighet, lyhörddhet, försäkras, empati och påtaglighet. Detta innebär i sin tur att organisationen i fråga står framför stora problem när det gäller att uppfylla kundernas behov när det gäller servicekvaliteten. Här påpekar Wirtz och Kaufman (2016, s. 26) även att personalens främsta uppgift är att se kundens behov och hur dessa kan uppfyllas på bästa sätt specifikt för kunden i fråga.

När det gäller just antalet klagomål visar det sig också finnas stora olikheter mellan organisationer. I vissa butiker är klagomål utstickande händelser som inte tillhör det vardagliga arbetet medan andra butiker möter flertalet missnöjda kunder dagligen. Detta presenteras på olika sätt, däremot är det tydligt att förväntningarna på antalet

klagomål skiljer sig mellan butikerna och organisationerna. Till exempel menar Malin på att klagomål definitivt är något som hör till ovanligheterna. Enligt henne upplevs majoriteten av kunderna som nöjda och klagomålshantering är något hon sällan behöver handskas med. Däremot upplever exempelvis Linda att klagomål är något som uppstår i stort sett dagligen och det blir därmed en del av det vardagliga arbetet i butikerna.

”Vi får in en hel drös med klagomål nästan dagligen.”

(Linda, butikssäljare)

Av citatet framgår att klagomål inte är något som sticker ut i Lindas arbete. Däremot kan det tolkas av citatet att just klagomål inte ses som något speciellt, vilket lätt kan bli ett farligt synsätt. Om en händelse sker ofta tappar denna lätt sin betydelse och blir till en vardaglig syssla. I sin tur leder detta till att klagomål inte tas på lika stort allvar och arbetet med service recovery och allmän klagomålshantering kommer även denna förlora sin vikt inom organisationen. Campus Pimenta et al. (2023, s. 52) beskriver hur ett misslyckat eller slarvigt genomfört arbete med just service recovery lätt kan bidra till ett sämre resultat än om man inte arbetar med det alls. Samtidigt menar Fornell (1992, s. 6) att det är kundnöjdheten som tar ett företag framåt. Därav är ett lyckat arbete med service recovery ytterst viktigt för organisationen.

En annan vanlig anledning till klagomål och missnöjda kunder är allergier. Detta är något som företagen dock anses vara skyldiga att rapportera och hantera enligt policys och i detta läget verkar det finnas tydliga riktlinjer för tillvägagångssättet enligt intervjupersonerna.

”Alltså när det gäller allergi så är det ju... Det finns ju lite formulär som ska fyllas i. Till exempel har de varit i kontakt med läkare eller har de fått ett utlåtande om det har hänt någonting och så. Men det är ju mer som en... en... Det är ingenting som kunden behöver ha. Det är mer liksom för företag X...”

(Hanna, butiksägare)

Under insamlingen av empiri var det framförallt klagomål kring produkter och servicen som var i fokus, däremot visade sig allergier vara en vanlig anledning som

ofta dök upp. Enligt Bella kom det in klagomål gällande allergier ungefär två gånger i månaden, vilket hos vissa organisationer blir vanligare än övriga klagomål. Just klagomål kring allergier anses vara speciella, då specifika rutiner måste följas när dessa uppstår. Malin beskriver hur just hudvårdsprodukter och smink ofta innehåller ämnen som kunderna kan vara känsliga mot, vilket gör att klagomål på grund av allergier är mycket vanligare i skönhetsbranschen än i övriga branscher.

4.1.4 Den konsumentnära personalens upplevelser av organisationernas policys

Policys är de riktlinjer som är satta från organisationen kring hur hanteringen av klagomålen ska se ut. Den faktiska klagomålshanteringen är hur hanteringen av klagomålen verkligen ser ut. Efter en övergång av empirin stod det klart att arbetet med tydliga riktlinjer och policys är något som inte har prioriterats inom organisationerna i fråga. Detta beskriver exempelvis Sandra:

“Ja, det är ju en sak hur vi hanterar det och det är en sak hur vi bör hantera det. Men hur vi bör hantera det är det ju att vi tar emot och lyssnar på kunden. Instämmer och förstår, försöker att förstå det ur deras synpunkt, förklarar och försöker möta kunden.”
(Sandra, butikschef)

Sandra beskriver att det är en skillnad mellan de riktlinjer och policys som är satta inom organisationen och den faktiska hanteringen av klagomål. Sandra vittnar om riktlinjer där kundens nöjdhet bör vara i fokus och att hanteringen borde utgå ifrån ett perspektiv där mötet inriktas på att vara lösningsorienterad. Samtidigt lyfter Sandra fram att det finns ett gap mellan de allmänna riktlinjerna inom organisationen och det faktiska handlandet i mötet med kunden. Huber och Knights (2022, s. 20) menar att riktlinjer inte endast är direktiv kring hur människorna i organisationen ska bete sig, utan även en indikator på vilket ansvar människorna är villiga att bära i samband med att följa rutiner i organisationens praktik. I intervjun med Sandra går det att avläsa att det finns ett gap mellan vad de förväntas göra och vad de faktiskt gör, vilket kan antyda att personalen inte är villig att bära det ansvar som förväntas från människorna högre upp i organisationen, utifrån deras befattning och de satta policyerna inom organisationen.

Under intervjuerna framkommer det att flera av intervjupersonerna upplever riktlinjerna kring klagomålshanteringen som otydliga och vaga. Bland annat åskådliggör Linda hur hon erfarar en bristfällig kommunikation kring vad som förväntas kring klagomålen och hur hon ska möta dessa.

“Jag kan väl gissa att där är någon form av riktlinjer, men det är väldigt... Väldigt liksom vad ska man säga... Otydliga riktlinjer. Så att det blir ju att nästan varje butiksbiträde har rum att tolka dom lite själv. Så väldigt ofta stöter vi på att kanske att jag hör att en av mina kollegor... Bemöter då ett sådant här klagomål på ett sätt som jag absolut inte skulle gjort det på. ... Hade den kunden kommit till mig istället så hade det blivit ett helt annat scenario.”

(Linda, butiksbiträde)

I citatet framstår det som att policyerna kring klagomålshanteringen är näst intill obefintliga där varje butikssäljare själv får ta ansvar för mötet med kunden och hantera klagomålet utifrån den individuella förmågan. Linda beskriver att det resulterar i en bristande kontinuitet som kan skapa förvirring hos såväl kunder som anställda. Grönroos (2015, s. 368) lyfter fram att personal som arbetsledare, servicepersonal och chefer behöver information för att kunna utföra sina arbetsuppgifter som deras position ansvarar för. De behöver bland annat information så som rutiner och löften som kunderna kan ha mottagit. Utifrån empirin förefaller informationen bristfällig då flera av intervjupersonerna upplever rutiner och policys som otydliga eller obefintliga. Flera av intervjupersonerna vittnar om och poängterar att det kan leda till att det var både obehagligt och jobbigt att ta emot klagomål från konsumenter.

4.2 Ansvar och makt

4.2.1 Den konsumentnära personalens definition av ansvar

Genom den insamlade empirin framkommer det att det finns flera olika syn på vad ansvar är för något och hur det ges i uttryck inom organisationen. Det tydliggörs genom att intervjupersonerna förklarar ansvar på olika sätt. Bland annat lyfts ansvar som en typ av försvarsställning, ett samspel genom tillit men även att det är kompetens och maktposition som speglar vem det är som har ansvar.

“Ibland tänker jag också att det är ett försvar. För det kommer av sig självt... Att man vill inte ta ett ansvar. Om jag säger att ni får det, gör det, lös det liksom och att dom vet egentligen det och ändå så kan det bli så; jag skulle bara kolla med chefen. Det är skönt att ha någon att luta sig emot.”

(Hanna, butiksägare)

I intervjun med Hanna förklarar hon hur personalen ofta ställer sig i försvarsställning, vilket framkommer genom att frontpersonalen inte vill ta på sig ett ansvar när situationen kräver det. Hon beskriver att frontpersonalen vänder sig till någon som är i en maktposition över dem och att det kan bero på en rädsla att behöva stå till svars för sina handlingar om ett misstag görs, vilket kan innebära att stå som ansvarig om någonting går bra och att ta skulden när någonting går dåligt (Johansson 1998, s. 66). Hanna berättar att hennes personal gärna vill få en bekräftelse från chefen innan de tar någon form av beslut, vilket kan vara en koppling till den kompetens och de befogenheter som finns i anslutning till henne. En sådan typ av kontext är applicerbar på Foyals (1916, s. 53) forskning där ansvar och befogenheter skapas till följd av auktoritet. Han beskriver att ansvar är en naturlig konsekvens av auktoritet och där auktoritet utövas uppstår ansvar, vilket stämmer överens med hur intervjupersonen beskriver sin upplevelse. I intervjun med Sandra beskrivs ansvar snarare som en typ av tillit.

“Men det ansvaret... Bygger ju på tillit. För att ansvaret ligger ju på dom som är på golvet. ... Men ansvaret måste man ju... Dela ut.”

(Sandra, butikschef)

I Sandras intervju framstår ansvar som en form av tillit som begrundas utifrån en fördelning av ansvaret inom organisationen. Hon uttrycker att det största ansvaret landar på frontpersonalen på golvet och att fördelningen har en stark koppling till tilliten mellan frontpersonalen och hierarkiskt högre uppsatt personal. Balau och Utz (2016, s. 593) lyfter fram ett samband mellan tillit och informationsdelningen inom organisationen. Det framkommer att faktorer som makt och tillit har en påverkan på organisationens struktur och hur flödet av information sprids i organisationen. Från citatet av Sandra går det att tolka att tilliten bör vara ömsesidig men att människor med högre makt har fördelat ut ansvaret till personalen som är lägre ner i hierarkin.

Det kommer även fram i flera av intervjuerna att butikssäljarna har svårt att definiera vad ansvar är för något och att de upplever det som något otydligt. Ansvaret beskrivs som flytande och skiftande utifrån varje enskild situation. Det lyfts även fram att flera av intervjupersonerna upplever det som svårt att förstå vad de har ansvar över och hur det ska ges i praktiskt uttryck i butiken. Utifrån intervjuerna bekräftades Johansson (1998, s. 1) forskning kring ansvar och att ansvar är ett begrepp som är centralt i samband med organisatoriska sammanhang. Det blir även klart att ansvar är ett komplext begrepp som förser en mening utifrån förhållandet i situationen det används.

4.2.2. Ansvarsfördelningen inom organisationerna

I intervjuerna framkommer det att det finns olika uppfattningar kring hur ansvaret är fördelat inom organisationerna. Det visar sig även att det finns olika uppfattningar kring vem det är som bär ansvaret och vad det är som avgör tilldelningen av ansvar. I intervjuerna blir det även tydligt att det finns olika föreställningar kring vem som har störst ansvar och varför.

En del upplever att det är butikscheferna som får ta det yttersta ansvaret. Bland annat beskriver butikssäljaren Emma hur ansvaret i organisationen skjuts ner från en ledning högre upp till butikscheferna.

“Men det känns som att alltså de högre upp lägger väldigt, väldigt mycket ansvar på våra chefer. Alltså dels att de ska vara tillgängliga 24/7 varje dag i princip och det finns väldigt mycket de måste göra och tider de måste jobba och det är mycket hårdare med försäljning och grejer nu också och det känns som att de här grupperna bara; ja ja, lös det här, alltså ni måste fixa det. Alltså de hade ju gett typ en butik i stad X... Och sagt; ni måste fördubbla era försäljning om ni ska finnas kvar. Om man bara; jaha, hur ska vi göra det om det inte finns kunder i centrum liksom? Så att de skjuter ner väldigt mycket ansvar tycker jag.”

(Emma, butikssäljare)

I citatet framkommer det att de människor som befinner sig högre upp i organisationen placerar mycket ansvar på butikscheferna genom förväntningar kring

att alltid vara nåbara och alltid vara arbetsförda. Samtidigt åligger en skuld kring att ansvara för de finansiella resultaten. Liknande scenario framställs i flera av intervjuerna där ansvaret kring försäljningsresultat placeras på den kundnära personalen samtidigt som de vittnar om otydliga riktlinjer och mål inom organisationen. Grönroos (2015, 138) lyfter fram att den kundnära personalen har ett stort ansvar i förhållande till en lyckad klagomålshantering, vilket kan vara en grund till att ansvaret placeras i nära anslutning till dem. Däremot framkommer det att mycket av ansvaret är placerat längre ner i organisationen utan tydliga riktlinjer för att kunna möta förväntningarna.

I intervjuerna uppenbaras flera skildringar av vem det är som har ansvar. En del menar att det är butikscheferna som bär störst ansvar, andra menar att det är ledningen högre upp. Andra menar att det är produkttillverkare som har det yttersta ansvaret medan andra menar att det är människorna som arbetar på golvet som har mest ansvar. Solbrekke och Englund (2011, s. 852) menar att ett professionellt ansvar delas ut baserat på erfarenhet och kunskap och styrs av arbetstagarens omdöme. Eftersom att ansvaret ofta baseras på omdöme kan detta leda till de skilda upplevelserna av ansvaret i organisationerna i fråga. Det går därmed också att konstatera utifrån intervjuerna att det råder meningsskiljaktigheter och att upplevelserna av ansvar inte är densamma inom branschen för försäljning av skönhetsprodukter i den fysiska butiken som i många andra branscher.

4.2.3 Den konsumentnära personalens definition av makt

Under intervjuerna är det ingen som definierar makt genom konkreta ord utan det sker istället genom beskrivningar av situationer där makt är centralt.

Intervjupersonerna beskriver vem de är villiga att ge makt till och vad det är som bidrar till att de tillåter människor att ha makt. Det framkommer att personerna är villiga att ge makt till de människor som befinner sig högre upp i organisationen jämfört med vad intervjupersonerna själva befann sig. Makt gavs både till människorna i organisationen som hade en större kunskap än intervjupersonen, men även till människor som befann sig i en högre position än de själva. Exempelvis beskriver Bella hur hon valde att rådfråga en annan kollega vid klagomålshantering med större kunskap, men även hur hon frågade butikschefen som hon gav en större makt.

*“Alltså att ta i retur då. Då fick man ju gå och tillkalla sin butikschef och fråga...
Fråga dom ibland. Kan man liksom så dubbelkolla med en kollega och bara; du den
här, de vill lämna tillbaka det här och säger att det är fel på locket eller den har gått
sönder. Vad tycker du?”*

(Bella, tidigare anställd butikssäljare)

Peterson (1987, s.17) beskriver att det krävs ett samtycke mellan parterna för att den auktoritära ska bli accepterad som påbud för att denne upplevs som exempelvis förnuftig eller vettig. Det kan vara fallet när Bella väljer att rådfråga en kollega som hon upplever vara förnuftig och ha kunskap. Då accepterar Bella kollegan som den auktoritära och väljer att ge denna makt. Peterson (1987, s.18) poängterar även att ansvar utan makt eller auktoritet resulterar i att någon får ta skulden för ett uteblivet resultat utan att kunna påverka utfallet. Detta kan vara grunden till en rädsla som Bella har som gör att hon rådfrågar sin kollega eller chef, som hon väljer att ge makt till.

4.2.4 Sambandet mellan ansvar och makt

Efter att ha undersökt begreppen makt och ansvar var för sig valde författarna att ställa en fråga om deras samband under intervjuerna. Precis som vid tidigare analys resulterade detta i flera olika svar och tolkningar på begreppen och hur de påverkar varandra. Detta visar sig i flera av uttalandena från intervjupersonerna där de definierar begreppen på olika sätt. Butikssäljaren Linda förklarar:

“Jag tycker att man kan ha mycket ansvar utan att ha så jättemycket makt. Men med makt så kommer ansvar. Om du förstår vad jag menar. För jag har mycket ansvar; men jag har egentligen inte så jättestor makt. Jag har mycket som jag ska göra, mycket som jag ska sköta mycket som jag ska ta i. Men jag har inte så jättemycket makt att kanske bestämma hur sakerna ska tas i, men jag har ändå ett ansvar att ta i dom. “

(Linda, butikssäljare)

Linda förklarar att hon upplever att hon har blivit tilldelad ansvar och att hon förväntas hantera samt åtgärda en rad med arbetsuppgifter, däremot upplever hon inte att hon har makt att styra vad det är som hon förväntas göra. Hon beskriver att hon har mycket ansvar, men inte någon makt att styra över det ansvar hon blivit tilldelad.

Peterson (1987, s. 18) poängterar att ansvar utan makt eller auktoritet resulterar i att någon får ta skulden för ett misslyckat resultat, utan möjlighet att påverka utfallet. Det kan vara till grund för Lindas upplevelse, då hon är tilldelad ansvar men inte har makt att kunna påverka utgången.

Det framkommer genom intervjuerna att det finns olika uppfattningar kring hur sambandet mellan ansvar och makt ser ut. I en av intervjuerna framställs ansvaret som en grund till makt, vilket syftar till att mer ansvar resulterar per automatik till en större andel makt. I ett sådant perspektiv bekräftas Foyals (1916, s. 53) teori kring makt och ansvar. Han menar att det finns ett samband mellan ansvar och de befogenheter som följer, vilket skapar en grund för den makt som personen i fråga har. Denna makten kommer i sin tur leda till att personen kan ge order till andra och mötas av lydnad. Ansvar blir därmed en naturlig konsekvens av makt.

En annan förbindelse mellan makt och ansvar som går att urskilja genom intervjuerna är att en större andel makt resulterar i en större andel ansvar. Det framstår som att makten står till grund för fördelningen av ansvar. Tost (2015, s. 29) menar att i en strukturell maktposition bildas en känsla av ansvar för människorna inom organisationen hos de som befinner sig i en maktposition, vilket resulterar i att de tar en större del ansvar. Utifrån ett sådant synsätt är det istället andelen makt som styr mängden ansvar.

Utifrån intervjuerna kan det konstateras att intervjupersonerna har olika uppfattningar av sambandet mellan makt och ansvar. En del menar att med makt kommer ansvar, medan andra menar att med ansvar kommer makt. Sen lyfts även ett perspektiv där ansvar tilldelas, men att det inte innebär att den tilldelade har makt att styra det tilldelade ansvaret.

4.2.5 Ansvar, makt och klagomålshantering

Tost (2015, s. 32) menar att auktoriteter oftast uppfattas som människor med makt utifrån den roll de har. Han menar även att maktdynamiken är i förändring när det inte är en enskild person som har makt över alla resurser inom organisationen, utan när det är flertalet människor som har ansvar över olika delar. Makt och ansvar i samband med klagomålshantering skildras olika i intervjuerna och upplevelserna kring hur de i maktposition ser på ansvarsfördelningen och klagomålshanteringen är

olika. Erika är en av dem som förmedlar en bild av att människorna med makt i organisationen inte tog klagomålshanteringen på allvar.

“Ja asså, jag upplevde nog att dom som hade en högre makt dom viftar ju mer bort klagomålen än kanske vad jag som anställd som butikssäljare gjorde. ... Och ja, ja, men jag tror nog att man viftar ni bort det mer om man har högre makt faktiskt.”
(Erika, tidigare anställd butikssäljare)

Erika vittnar om hennes erfarenhet kring de människorna i organisationen som befann sig i högre maktposition än henne och deras inställning till kundklagomål. Hon berättar att klagomålen inte togs på allvar och att människorna i samma maktposition som henne tog klagomålen på större allvar än vad de människorna högre upp i hierarkin gjorde. Fast et al. (2012) visar att människor med makt har en övertro på sin egna kompetens i samband med beslutsfattande processer och lyfter fram att de har en för hög tilltro till den egna förmågan vilket leder till underprestationer, vilket kan vara fallet i intervjupersonens upplevelser.

Andra intervjupersoner menar istället att de människor med mer makt inte alls har en övertro på den egna förmågan, utan bekräftar de människor som har kundnära kontakt och möter klagomålen i butiken. Bland annat menar Emma att de med mer makt är väl medvetna om att de som arbetar med kundnära kontakt är ansiktet utåt för organisationen.

“För jag tror ändå att de är väldigt medvetna om att våra säljare är väldigt viktiga för företaget. Det är ju ändå de som är ansiktet utåt.”
(Emma, butikssäljare)

Emma förklarar att de människor som är högre upp i organisationen och som hon upplever har en större andel makt, lägger ett stort ansvar på frontpersonalen i den fysiska butiken. Hon menar även att de är medvetna om frontpersonalens inverkan på kunderna och att det är dem som har det yttersta ansvaret för att kundmötet blir lyckat för båda parter. Tost (2015, s. 32) menar att maktdynamiken är under förändring när flera människor har ansvar över olika delar av organisationen. Utifrån beskrivningen från Emma kan det antas att maktdynamiken är i förändring i samband med att frontpersonalen tar ett större ansvar i kundbemötandet.

Det blir även här tydligt hur frågor kopplade till ansvar, makt och klagomålshantering tolkas, uppfattas och upplevs på många olika sätt. Empirin visar att det råder skilda åsikter, vilket i sin tur kan vara en indikation på att organisationerna arbetar och prioriterar olika vad gäller klagomålshandlingen. Det kan också vara en anvisning kring hur människorna med makt ser på ansvarsfördelningen och handlingen av klagomål.

4.3 Intern kommunikation

4.3.1 Personalens upplevelse av den interna kommunikationen

Den interna kommunikationen inom organisationerna i fråga visade sig vara en fråga som de anställda hade en del åsikter om. Dock skilde sig dessa åsikter mycket åt. Exempelvis menar Emma på att kommunikationen mellan säljare och chefer i regionen är väldigt bra. Hon beskriver hur de ofta kommunicerar med varandra samtidigt som de ibland hoppar in vid behov hos de olika butikerna. Emma beskriver hur cheferna är snälla och bryr sig om sin personal, vilket leder till en bra kommunikation. Till skillnad från Emma beskriver Erika hur hennes upplevelse av kommunikationen inom branschen inte alls är lika positiv.

*”... Men det är väl mer att man inte fick... Jättebra info. Utan det var, man gick dit och jobbade och skulle försöka sälja så bra som möjligt och det var liksom det”
(Erika, tidigare anställd butikssäljare)*

Utifrån Erikas citat framgår det hur det fanns ett tydligt försäljningsfokus inom organisationen med inriktning på de finansiella aspekterna. Hennes uttalande gällande att sälja så mycket som möjligt visar också på bristande arbete gällande kommunikation och informationsspridning. Erikas citat tolkas även utifrån att sammanhållningen inom organisationen inte var prioriterad, utan det var endast försäljningen som var drivkraften. Precis som Eriksson (2017) påpekar är det av yttersta vikt att kommunikationen inom företaget fungerar, annars skapar det lätt stora hinder för vidareutveckling. Exempelvis menar Eriksson (2017, ss. 73-74) att en fungerande, utvecklad intern kommunikation bidrar till att ge de anställda en överblick över företaget, skapa gemensamma mål samt underlätta samarbetet. Enligt Erika är det just dessa områden som inte är tillräckligt utvecklade inom

organisationen i fråga. Fungerar inte kommunikationen kommer även dessa aspekter av det interna arbetet att falla.

Intervjupersonerna tillfrågades även om de anser att de får ta del av all nödvändig information inom företaget eller om de upplever att informationen undanhålls, vilket även det ledde till delade åsikter. Butikssäljaren Linda menar att ledningen behöver begränsa hur mycket information som når ut i organisationen för att inte överväldiga sina anställda. Samtidigt anser butikägaren Hanna att organisationen i fråga är helt öppen med sin interna information och inte begränsar den i onödan.

Till skillnad från Linda och Hanna menar Sandra på att butikerna ofta hamnar lite utanför när det gäller den interna kommunikationen. Hon beskriver hur hon hade önskat att ledningen fick ta del av vardagen och verkligheten ute i butikerna, vilket inte sker till någon stor grad i dagsläget.

”...butiker är för sig själv och huvudkontoret är lite för sig själv och det man tänker och ser är lite olika när man sitter på ett kontor eller om man är ute i butikerna. Och glappet däremellan hade kunnat bli mjukare. Men det är svårt när det är ett stort företag.”

(Sandra, butikschef)

Detta är något som Grönroos (2015, s. 138) lyfter fram då han menar på att det är den konsumentnära personalen som möter kunderna och därav är det dessa personer som måste ha kunskaper kring hur företag anser att kunder ska bemötas. Samtidigt menar Stegaroiu & Talal (2014, s. 64) att en välfungerande intern kommunikation bygger på bland annat att de anställda får ta del av all information som krävs för att de, på bästa sätt, ska kunna genomföra sitt jobb. Enligt Sandra är det just detta som brister, då ledningen inte riktigt vet vad som faktiskt sker ute i butikerna och vilken information som hade varit av värde för de anställda. Därav skapas ett glapp mellan ledningen och dess konsumentnära personal, vilket i sin tur leder till en övergripande bristande intern kommunikation.

4.3.2 Kontakt med övriga i organisationen

Precis som Vercic, Vercic och Sriramesh (2012) beskriver har den interna kommunikationen undersökts utifrån all typ av kommunikation inom företaget. Dessutom har extra fokus lagts på att ta reda på hur den interna kommunikationen ser ut mellan olika ansvarsnivåer. Precis som tidigare, är det skilda åsikter gällande hur väl detta hanteras av organisationerna i fråga. Butiksägaren Hanna berättar om hur hon har god kontakt med övriga delar av organisationen. Enligt henne sätter sig ingen på sina höga hästar och det är inget hemlighållande mellan ledningen och övriga anställda. Informationen om företaget flödar öppet och alla som vill kan ta del av den. Hon beskriver även att det är en lättsam stämning mellan de olika nivåerna. Hanna menar på att hon hade kunnat ringa organisationens VD och bjuda ut denna på en öl om hon kände för det.

Till skillnad från Hanna menar flera av intervjupersonerna att de har dålig koll på organisationen då informationen inte brukar ta sig hela vägen ner till den konsumentnära personalen. Denna brist på kommunikation kan lätt påverka de anställda i form av möjligheten till prestation. Holá (2017 s. 3) menar att bristande kommunikation från ledningen i organisationen lätt leder till en förvirring hos de anställda, då de inte vet hur en situation ska hanteras. Exempelvis menar Linda på att man får gå på den egna känslan när det gäller att hantera vissa problem, framförallt när det handlar om klagomålshantering.

”Jag tycker det hade varit mycket enklare om man kunnat skicka vidare alla de här klagomålen till en och samma person eller en grupp eller så där. Någon form av ledning för då hade det ju blivit att de i alla fall får samma svar... Så att det inte blir liksom fyra, fem butiksbiträden som har egna åsikter om hur det ska hanteras utan att alla då hade skickat vidare till kanske butikschefen så får butikschefen säga eftersom att det ändå är hon som har sista ordet om det skulle vara någonting.”
(Linda, butikssäljare)

En tolkning som kan göras av Lindas uttalande är just att det saknas riktiga riktlinjer som kan bidra till kontinuitet gällande responsen på de klagomål som framförs till personalen. Det ställdes även en fråga till intervjupersonerna som avslöjade om de

visste hur olika situationer i butiken skulle lösas. Empirin visar på att det finns en stor osäkerhet hos många av de anställda, på grund av att de inte riktigt vet vad som är rätt och fel samt att det saknar policys för hanteringen av olika situationer. Det skapar en förvirring hos de anställda när informationen inte finns tillgänglig, samtidigt som det skapar en förvirring hos kunden när denne får olika budskap beroende på val av personal. Det är just detta som Grönroos (2015) lyfter fram som något av det viktigaste vid just klagomålshantering; att det ska finnas tydliga riktlinjer. Detta har visat sig vara ett område som har stora brister inom branschen i fråga.

Erika menar på att den interna kommunikationen inte alls ses som en självklarhet inom alla organisationer. Speciellt inte när det handlar om kommunikation mellan olika ansvarsnivåerna. Erika berättar om en situation där hon har sökt ett jobb inom samma organisation som hon redan arbetade hos inom branschen. Hon blev då kallad till intervju och fick därefter jobbet. Dock slutade organisationen att svara henne och det resulterade i att jobbet i fråga rann ut i sanden. Erika menar att detta är något som gjorde henne obekvämt med att fortsätta sin tidigare anställning inom organisationen. När företaget sedan ville säga upp henne brast kommunikationen igen och det finns fortfarande inga signerade uppsägningsavtal mellan Erika och företaget.

En sådan interaktion mellan en anställd och ledningen visar på stora brister i den interna kommunikationen samt en brist på ansvarstagande från ledningen. Holá (2017, s. 3) menar på att den bristande kommunikationen snabbt kan leda till stora organisatoriska problem. En situation som Erikas kan vara förödande för en organisation om ett dåligt rykte sprids samtidigt som det visar på en bristande trivsel inom företaget om personalen inte är nöjda med sin anställning. Detta menar tidigare forskning, exempelvis Grönroos (2015) är stora problem för en organisation. Han lyfter fram hur personalens trivsel och upplevelse av sin anställning är viktig för att inte ge företaget ett dåligt rykte samtidigt som att det är just den konsumentnära personalen som är ansiktet utåt för företaget.

4.3.3 Kommunikation gällande klagomålshantering

Som tidigare har diskuterats upplevs kommunikationen inom organisationer ytterst olika. Det är inte heller ett undantag när det gäller hanteringen av klagomål inom företagen. Butiksägaren Hanna anser att de flesta klagomål går att lösa direkt i butiken utan inblandning från övriga personer i organisationen. Däremot menar hon på att om hon hade behövt hjälp med hanteringen av ett klagomål så hade ledningen ställt upp för henne.

”... Om det är något jättestort som jag känner att jag inte kan hantera skulle jag lätt kunna ringa och säga det att det här, det får ni ta. Och då gör dom det. Om det då är något som jag känner att jag inte vill ta i.”

(Hanna, butiksägare)

Detta visar hur den öppna kommunikationen mellan ansvarsnivåerna bidrar till en sammanhållning och en tillit mellan parterna. Detta framgår av Hannas citat och hennes säkerhet i att få stöttning av sina överordnade vid behov. Detta är något som Yates (2006) också slår fast i sin forskning där han menar att en tydlig intern kommunikation leder till en organisatorisk stabilitet, vilket är just det som Hanna verkar uppleva. Emma menar på samma sak, att kan man så löser man problemet själv. Men om det skulle uppstå problem så är det en öppen kommunikation till personer inom de högre nivåerna. Hon beskriver även hur kommunikationen mellan butikerna är öppen och ledig, vilket leder till att hon ibland söker svar eller stöd från övriga kollegor. Till skillnad från Emma så menar Bella att hanteringen av klagomål ofta blev till en obehaglig upplevelse då kommunikationen gällande tillvägagångssätt var nästintill obefintlig.

”Jag tyckte inte riktigt det fanns någon väldigt alltså så tydlig plan på hur man skulle göra och därför tyckte jag det var lite obehagligt, faktiskt. För att man... Så kanske jag hade tagit tillbaka någonting som jag tyckte var okej att ta tillbaka, men så sa chefen; va, varför har du lämnat, varför har han fått lämna tillbaka det här...”

(Bella, tidigare anställd butikssäljare)

Baserat på Bellas uttalande framgår det att det finns stora osäkerheter kring klagomålshanteringen och den tillhörande kommunikationen från överordnade. Detta är ett fenomen som diskuteras av både Grönroos (2015) och Holá (2017). De diskuteras då att riktlinjer är av största vikt för att skapa en säkerhet och ett självförtroende hos de anställda när de ska hantera klagomål från kunder. Detta självförtroende är av yttersta vikt för att kunna möta kundklagomål då det många gånger kan handla om tuffa situationer med otrevliga kunder där svåra beslut ska fattas snabbt. Just ett självförtroende hos de anställda är något som Hanna lyfter upp som ett fokusområde när det gäller hennes anställda. De vill ofta fråga om råd och vill gärna slippa ta ansvaret själva. Hon beskriver hur hon alltid försöker uppmuntra sina anställda till att fatta egna beslut och ger dem befogenheter om det behövs.

Precis som Hanna menar Malin på att det kan vara jobbigt för de anställda att hantera klagomålen ibland när de inte är helt säkra på hur de ska gå tillväga. Detta är även något som Anna känner igen sig i och menar på att de som sitter högre upp i organisationen borde ha en mer kontinuerlig kommunikation med butikerna för att förstå innebörden av klagomålshanteringen.

”... Jag tror att de som är kanske på kontoret... Är inte lika... De är inte lika medvetna om hur det faktiskt... Är dagligen på golvet. Och sådana saker som dom kanske tänker att det inte är något stort problem, eller att ”äh, det är inte så farligt.”
(Anna, butikssäljare)

Genom detta citatet framgår tydligt hur det finns ett glapp mellan ledningen och den konsumentnära personalen. Generellt menar alla intervjupersoner att det är den bristande kommunikationen som skapar osäkerhet bland personalen när det gäller klagomålshandling. Samtidigt menar de att klagomålshandling redan är jobbigt som det är, vilket kan underlättas genom tydliga riktlinjer och policys. Det är just detta fenomen som Hagemann (1993, ss. 10-12) diskuterar i sin artikel. Han lyfter fram hur många överordnade har skapat en karriär baserat på prestationer vilket i sin tur visar sig innebära en brist på förmågan att kommunicera. Det är just detta som Anna beskriver. Bristen på kommunikationsförmåga från en organisations ledning leder snabbt och enkelt till ett betydande gap mellan parterna (Hagaman 1993, ss. 10-12)

5. Slutsats

Under arbetets gång har syftet varit att undersöka den konsumentnära personalens upplevelse av klagomålshantering utifrån tre perspektiv: ansvar, makt och intern kommunikation. Detta gjordes genom intervjuer där både butikssäljare, butikshefer och butikägare hördes. Den insamlade empirin har visat på många skilda åsikter och tankar kring det undersökta ämnet. Personalens upplevelse av klagomålshandlingen hade vissa likheter i form av bristande riktlinjer och policys. Däremot skilde sig uppfattningarna kring hur väl personalen hanterade klagomålen samt hur mycket klagomål som företagen i fråga hanterade.

Frågan om makt och ansvar visade sig dock medföra ännu större skillnader mellan upplevelserna. Uppfattningen av vad ansvar är för något och vad som står till grund för ansvar skiljer sig märkbart mellan intervjuerna. Bland annat uppfattas det som en försvarsställning, ett samspel genom tillit men även att det grundar sig i kompetens och maktposition. Intervjupersonerna ansåg bland annat att makt kom av ansvar, att ansvar kom av makt eller att det handlade om tillit. Detta visar, i samband med teorin, att dessa begrepp är tolkningsbara och upplevs olika beroende på person och situation. Det framkommer även att upplevelsen av arbetet och prioriteringen kring klagomålshantering skiljer sig, vilket kan vara en anvisning kring hur människorna med makt ser på ansvarsfördelningen.

Empirin gällande den interna kommunikationen visade på en tvådelad upplevelse. En del av intervjupersonerna ansåg att organisationen delade all nödvändig information och hade god kontakt med sina medarbetare genom företaget. Den andra delen av intervjupersonerna ansåg istället att de hamnat helt i skymundan från företagets interna processer och informationsflöde. Detta kopplades i sin tur ihop med de bristande riktlinjerna och policyerna som nämndes tidigare samt med hur ledningen inte tog sitt fulla ansvar för att underlätta sin personals vardagliga arbete.

Till sist kan slutsatsen dras att de flesta av organisationerna som medverkat i arbetet hade behövt förbättra sin interna kommunikation, framförallt när det gäller riktlinjer och policys kring klagomålshantering. Många av intervjupersonerna upplevde ett obehag kopplat till att hantera klagomål just på grund av bristande information kring

hur dessa skulle mötas. Slutsatsen blir då att personalen inom branschen för fysisk butiksförsäljning av skönhetsprodukter upplever klagomålshanteringen som en oklar process där fler riktlinjer hade varit av stort värde.

6. Framtida forskning

Under arbetet har närmare 220 människor tillfrågats att ställa upp på en intervju. Det har varit tydligt att det insamlade materialet endast kommer att användas i samband med denna studie samt att informationen kommer att hanteras konfidentiellt. Men trots detta har de tillfrågade förmedlat en anmärkningsvärt stor osäkerhet kring att delta, samtidigt som de som har tackat ja till en intervju även har visat en oro gällande materialets konfidentialitet. Många av de tillfrågade har uppvisat tecken på rädsla och har många gånger skickat vidare ansvaret till någon annan. Det tydliggjordes att det endast är deras upplevelse som kommer efterfrågas, vilket innebär att det inte finns några rätta svar på frågorna som ställts. Trots detta valde majoriteten av de tillfrågade att avböja och hänvisade istället till en överordnad.

Denna rädsla eller oro har inte tidigare uppmärksammats inom branschen i fråga och författarna menar även att detta fenomen visar sig tydligt under arbetet med denna studie. Därav finns det ett intresse att utveckla forskningen gällande denna rädsla och oro för att fastställa vad denna grundar sig i, vilket kan vara en infallsvinkel för framtida forskning.

Källförteckning

Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. 3 uppl., Stockholm: Liber

Ankarcrona, H. & Grimlund, M. (2008). *Tro, hopp och konsumtion inom skönhetsindustrin*. Magisteruppsats, Företagsekonomiska Institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet

Balau, N. och Utz, S. (2016) Exposing information sharing as strategic behavior: power as responsibility and “Trust” buttons. *Journal of Applied Social Psychology*. 46. ss. 593–606. DOI: 10.1111/jasp.12388

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3 uppl., Stockholm: Liber

Campos Pimenta, M. T. , de Mesquita, J. M. C., Shin, H. & Torres Urdan, A. (2023). The Role of Customer Complaint Management on Switching Intention and Customer Exit in Fitness Centers. *Services Marketing Quarterly*. 44(1). ss. 51-72. DOI: 10.1080/15332969.2022.2126081

Coulter, K. S. (2009). Enough is enough! Or is it? Factors that impact switching intentions in extended travel service transactions. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 26(2). ss. 144–155. DOI: 10.1080/10548400902864636

Eriksson, P. (2017). *Planerad kommunikation: Strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer*. 8 uppl., Stockholm: Liber

Fast, N., Sivanathan, N., Mayer, N. & Galinsky, A. (2012). Power and overconfident decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 117(2). ss. 249-260, DOI: 10.1016/j.obhdp.2011.11.009

Fornell, C. & Wernerfelt, B. (1987). Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis. *Sage Publications, Inc.* on behalf of American Marketing Association. 24(4). ss. 337- 346. DOI:10.2307/3151381

Fornell, C. & Wernerfelt, B. (1988). A model for Customer complaint management. *Marketing Science*. 7(3). ss. 287-298. DOI: 10.1287/mksc.7.3.287

Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Sage Publications, Inc.* on behalf of American Marketing Association. 56(1). ss. 6-21. DOI: 10.2307/1252129

Foyal, H. (1916). General and industrial management I Shafritz, J.M., Ott, S.J. & Jang, Y.S. (red.) *Classics of organization theory*. Cengage Learning. ss. 53.64

Grönroos, C. (1988). Service quality: the six criteria of good perceived service. *Review of Business*. 9(3). ss. 10-30.

Grönroos, C. (2015). *Service management och marknadsföring: Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. 3 uppl., Stockholm: Liber

Hagemann, G. (1993). *Konsten att motivera*. 2 uppl., Malmö: Liber

Holá, J. (2017). Internal communication in the small and medium size enterprises. *Ekonomie a Management*. ss. 32-45.

Huber, G. och Knights, D. (2022). When 'I' becomes 'we': An ethnographic study of power and responsibility in a large food retail cooperative. *SAGE Publications Ltd.* ss. 1-25. DOI: 10.1177/00187267221085445

Johansson, U. (1998). *Om ansvar- ansvarsföreställningar och deras betydelse för den organisatoriska verkligheten*. Malmö: Lund university press

Kuster-Boluda, A., Vila, N.V. & Kuster, I. (2020). Managing international distributors' complaints: an exploratory study. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 35(11). ss. 1817–1829.

NE: Uppslagsverket. (2023) *Ansvar*.

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/enkel/ansvar> [2023-05-01]

Petersson, O. (1987). *Maktbegreppet*. 3 uppl., Stockholm: Carlssons bokförlag

Reissmann, C.K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Los Angeles: Sage

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie*. Lund: Studentlitteratur

Ryou, E. (2015). The Effects of Service Recovery and Perceived Justice on Customer Relationship in the Beauty Service Industry. *Changwon National University*. 19(3). ss. 59-72.

Shannon, C. & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press

Silverman, D. (2015). *Doing qualitative research*. 4 uppl., SAGE Publications Ltd.

Smith, A. K., Bolton, R. N. & Wagner, B. (1999). A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. *Sage Publications, Inc.* on behalf of American Marketing Association. 36(3). ss. 356- 372.
DOI:10.2307/3152082

Solbrekke, T. & Englund, T. (2011). Bringing professional responsibility back in. *Studies in Higher Education*. 36(7). ss. 847-861. DOI:
10.1080/03075079.2010.482205

Stegaroiu, L. & Talal, M. (2014). The importance of Developing Internal Communication Strategy. *Valahian Journal of Economic Studies*. 5(1). ss. 63-70.

Tost, L. (2015). When, why, and how do powerholders “feel the power”? Examining the links between structural and psychological power and reviving the connection between power and responsibility. *University of Michigan*. 35. ss. 29-56,
DOI:10.1016/j.riob.2015.10.004

Vercic, A., Vercic, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters and the future. *Public Relations Review*. 38 (2). ss. 223-230.
DOI: 10.1016/j.pubrev.2011.12.019

Wirtz, J., Chew, P. & Lovelock, C. (2012). *Essential of service marketing*. 2 uppl.,
Pearson Education Limited.

Yates, K. (2006). Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom-line Results. *Journal of Organizational Excellence*. 25(3). ss. 71-79.
DOI: 10.1002/joe.20102

Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L. (1990) *Delivering quality service : balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press.

Bilagor

Bilaga 1 - Samtyckesblankett



LUNDS
UNIVERSITET

Samtycke till deltagande i examensarbete vid Samhällsvetenskapliga fakulteten

Jag samtycker till att medverka i detta studentarbete som undersöker hur klagomålshantering påverkas av det ansvar som finns bland de olika anställda inom den utvalda organisationen. Detta kommer att studeras utifrån de formella ansvarsvägarna i organisationsschemat. Detta arbete kräver inga personuppgifter utöver de nämnda nedan.

Information om personuppgiftsbehandlingen

Följande känsliga personuppgifter kommer att behandlas:
Intervjupersonens titel och förnamn

Personuppgifterna kommer att behandlas på följande sätt:

Alla namn kommer att bytas ut och därmed anonymiseras i arbetet.Handledaren i fråga kommer att få ta del av intervjupersonens riktiga förnamn, men utöver detta råder konfidentialitet och anonymitet på högsta möjliga nivå. Vi delar inte dina personuppgifter med övrig tredje part.

Lunds universitet, Box 117, 221 00 Lund, med organisationsnummer 202100-3211 är personuppgiftsansvarig. Du hittar Lunds universitets integritetspolicy på www.lu.se/integritet

Du har rätt att få information om de personuppgifter vi behandlar om dig. Du har också rätt att få felaktiga personuppgifter om dig själv rättade. Om du har klagomål på vår behandling av dina personuppgifter kan du kontakta vårt dataskyddsombud via dataskyddsombud@lu.se. Du har även rätt att inge klagomål till tillsynsmyndigheten (Integritetsskyddsmyndigheten, IMY) om du tycker att vi behandlar dina personuppgifter på ett felaktigt sätt.

Jag samtycker till medverka i detta examensarbete:

Ort	Underskrift
Datum	Namnförtydligande

Tack för din medverkan!

Fanny Westergren & Elina Zagar Lindstad

Vid frågor: Telefon: 0761-96 49 15 / 0709 - 84 90 91
E-post: elinazagar@hotmail.com / faunny96@hotmail.com

Bilaga 2 - Intervjuguide

Inledande frågor

- Vad heter du?
- Var jobbar du?
- I vilken butik?
- Vad är din befattning?
- Hur länge har du jobbat här?
- Trivs du?
- Vad har du för tidigare erfarenheter innan du började jobba här?

Mellanliggande frågor

Klagomålshantering

- Hur ser klagomålshanteringen hos er ut?
- Hur upplever du att den fungerar?
- Tycker du att ni mottar mycket klagomål?
- Vad brukar era klagomål bestå av?
- Vilken typ av klagomål brukar ni få in mest av? produkt eller service? Hur möter ni dem?

- Hur skulle du säga att er övergripande kundnöjdhet ser ut?
- Har du själv varit i en situation där service recovery uppstått? Berätta gärna! Hur reagerade du? Hur reagerade kunden? Vad hände? (Förklara begreppet)
- Är just service recovery något som ni arbetar med? Hur stor del anser du att det är av ditt arbete?
- När du har hjälpt kunder att välja ut produkter som är anpassade för dem, upplever du att det uppstår mer eller mindre klagomål då?

- Vem är det som oftast får mottaga klagomålen?
- Varför tycker du att en fungerande klagomålshantering är viktigt?

Ansvar och makt

- Vem anser du har ansvaret för att hantera de klagomål som kommer in?
- Tycker du att ansvaret borde ligga någon annanstans?
- Hur stort skulle du säga att ditt ansvar är gällande klagomålshantering?

- Vem är det som bestämmer/har bestämt policyerna över hanteringen av klagomålshanteringen?
- Vad är det som beslut kring hanteringen av klagomålshanteringen utgår från?
- Vad tror du hade förändrats om du personligen fick mer ansvar för hanteringen av klagomål?

- Hur tror du ansvaret är fördelat inom organisationen?
- Anser du att det är rätt fördelat?
- Hur tror du att makt och ansvar hör ihop?
- Anser du att de som har mest makt borde ha mest ansvar? Eller hur ska denna fördelas genom organisationen?
- Tror du att mängden makt hos en person påverkar hur personen i fråga ser på era klagomål? Exempelvis; ledningen ser det inte som en big deal, de anser att de har koll på läget trots klagomål.
- Tror du att personer högre upp i företaget med mer makt ser sig som en större resurs för företaget? Varför? Varför inte?

Ansvarsvägar

- Hur ser ert organisationsschema ut? (Organisationsstruktur?)
- Vem har ansvar över vad?
- Vilka kategorier finns?
- Hur ser ansvarsfördelningen ut?
- Anser du att mängden ansvar ökar desto högre upp i schemat man kommer?
- Vad är det som avgör vem som har vilket ansvar?
- Anser du att ansvaret ökar för varje steg man ”hoppas upp” i schemat? Gäller detta ökade ansvar alla delar eller bara vissa? (Exempelvis ökat ansvar för mål-uppfyllelse, försäljning, nya kunder, klagomålshantering...)

Kommunikation

- Skulle du säga att det är en bra kommunikation i organisationen?
- Får du som anställd ta del av större delar av företagets interna processer?
- Finns det information du känner undanhålls från dig som du hade haft nytta av?
- Kan du kommunicera dina tankar och åsikter till någon? Vem? Anser du att du får gehör av dessa personer?
- Hur ser företagets informationsflöde ut? (Förklara informationsflöde)
- Hur fungerar företagets interna kommunikation när det gäller klagomålshantering?
- Anser du att du personligen har möjlighet att kontakta och kommunicera med personer som sitter högt upp i företaget? Exempelvis personalansvarig, VD, regionschefer osv. Varför? Varför inte?

Avslutande frågor

- Finns det något jag missat?
- Har du någonting du vill tillägga?
- Finns det någon mer du tycker att jag borde intervjua?

Bilaga 3 - Intervjusammanfattning

Intervju:	Pseudonym & befattning:	Datum & plats:	Längd på intervju:
Intervju 1	Hanna. Butiksägare	27/4 Telefonintervju	48 min
Intervju 2	Anna. Butikssäljare	28/4 Telefonintervju	57 min
Intervju 3	Erika. Tidigare anställd	29/4 Café	45 min
Intervju 4	Emma. Butikssäljare	2/5 Campus Helsingborg	43 min
Intervju 5	Malin. Butiksägare	3/5 Telefonintervju	32 min
Intervju 6	Bella. Tidigare anställd	8/5 Telefonintervju	47 min
Intervju 7	Linda. Butikssäljare	8/5 Telefonintervju	34 min
Intervju 8	Sandra. Butikschef	10/5 Telefonintervju	41 min